

## أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية

دراسة ميدانية على العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة  
العربية السعودية

إعداد الطالب/

حمود محمد العنزي

الرقم الجامعي/

253000052

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

## مقدمة:

تُعد إدارة الأداء من الموضوعات الإدارية المهمة التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا لدورها في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية. فلم تعد إدارة الأداء تقتصر على تقييم الموظف في نهاية فترة زمنية محددة، بل أصبحت عملية إدارية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف، وتوضيح التوقعات، ومتابعة الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، ثم ربط النتائج بالتطوير والتحفيز. ومن هذا المنطلق، فإن إدارة الأداء تمثل أداة تنظيمية تساعد الإدارة على تحويل الأهداف العامة إلى ممارسات عملية قابلة للقياس والمتابعة داخل بيئة العمل (Armstrong & Taylor, 2023).

وتبرز أهمية إدارة الأداء بصورة أوضح في المنظمات الإنتاجية، حيث ترتبط نتائج العاملين بمستوى الإنتاجية وجودة المخرجات وكفاءة استخدام الموارد. فالإنتاجية لا تعتمد فقط على توفر الإمكانيات المادية أو التقنية، وإنما تتأثر كذلك بوضوح الأدوار، وعدالة التقييم، واستمرارية المتابعة، وفاعلية الحوافز، وقدرة الإدارة على معالجة جوانب القصور في الأداء. وكلما كان نظام إدارة الأداء أكثر وضوحًا وعدالة وارتباطًا بالأهداف التشغيلية، زادت قدرة المنظمة على تحسين إنتاجية العاملين وتقليل الهدر ورفع جودة الإنجاز. (Aguinis, 2019)

وقد أشارت الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن النظم التقليدية لتقييم الأداء، التي تعتمد غالبًا على التقييم السنوي أو الحكم الفردي المباشر، لم تعد كافية لمواجهة متطلبات بيئات العمل المتغيرة. فقد أصبح الاتجاه المعاصر يركز على إدارة الأداء بوصفها عملية تشاركية مستمرة تتضمن التخطيط والمتابعة والتوجيه والتطوير، بما يساعد العاملين على فهم ما هو مطلوب منهم، ويمنح الإدارة مؤشرات أكثر دقة عن مستويات الأداء الفعلية. وهذا التحول يساهم في بناء علاقة أوضح بين أداء العاملين من جهة، ومستوى الإنتاجية التنظيمية من جهة أخرى. (DeNisi & Murphy, 2017)

وفي ضوء ذلك، تزداد الحاجة إلى دراسة أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في بيئات العمل السعودية، ولا سيما في الشركات ذات الطبيعة الإنتاجية التي تعتمد على كفاءة العاملين في تحقيق نتائجها التشغيلية. وتُعد شركة مصنع تمور القصيم المحدودة مجالًا مناسبًا للتطبيق، نظرًا لطبيعة نشاطها المرتبط بالإنتاج والتصنيع، وما يتطلبه ذلك من تنظيم للأداء، ومتابعة للإنجاز، وتحسين مستمر لجودة العمل ومخرجاته. ومن ثم، فإن دراسة العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية في هذه الشركة يمكن أن تقدم تصورًا علميًا وعمليًا حول مدى مساهمة ممارسات إدارة الأداء في رفع إنتاجية العاملين.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأداء بأبعادها المتمثلة في تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية. كما تهدف الدراسة إلى تقديم نتائج يمكن أن تساعد الإدارة في تطوير ممارساتها المتعلقة بالأداء، بما يساهم في تحسين مستوى الإنجاز، ورفع جودة المخرجات، وتعزيز كفاءة استخدام الوقت والموارد داخل بيئة العمل.

## مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الإنتاجية في بيئات الأعمال المعاصرة تحديات متزايدة تتعلق برفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات، في ظل ارتفاع المنافسة، وتزايد متطلبات العملاء، والحاجة المستمرة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية. وتُعد إدارة الأداء من المداخل الإدارية المهمة التي يمكن أن تسهم في مواجهة هذه التحديات؛ إذ تساعد على توجيه جهود العاملين، وتحديد معايير الأداء، ومتابعة مستويات الإنجاز، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين العمل. ومع ذلك، فإن فاعلية إدارة الأداء لا تتحقق بمجرد وجود نظام للتقييم، بل ترتبط بمدى وضوح الأهداف، وعدالة القياس، واستمرارية المتابعة، وربط نتائج الأداء بالتطوير والتحفيز. (Aguinis, 2019)

وعلى الرغم من أهمية إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية، إلا أن بعض المنظمات قد تعتمد على ممارسات تقليدية في تقييم الأداء، تركز على الحكم النهائي على العاملين أكثر من تركيزها على تطوير أدائهم وتحسين نتائجهم. وقد يؤدي ضعف التخطيط للأداء، أو غياب المتابعة المستمرة، أو عدم وضوح معايير التقييم، أو ضعف ارتباط الحوافز بنتائج الأداء، إلى تقليل قدرة العاملين على تحسين إنتاجيتهم بصورة مستمرة. ومن ثم، فإن المشكلة لا تتمثل فقط في وجود نظام لإدارة الأداء أو عدم وجوده، بل في مدى فاعلية هذا النظام وقدرته على التأثير في إنتاجية العاملين داخل المنظمة (Armstrong & Taylor, 2023).

وفي الشركات ذات الطبيعة الإنتاجية، مثل شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، تبرز أهمية هذه المشكلة بصورة أكبر؛ لأن طبيعة العمل الإنتاجي ترتبط بجودة الإنجاز، وسرعة تنفيذ المهام، وتقليل الأخطاء والهدر، وكفاءة استخدام الوقت والموارد. ولذلك فإن أي قصور في ممارسات إدارة الأداء قد ينعكس على مستوى الإنتاجية، سواء من حيث جودة المخرجات أو انتظام العمل أو قدرة العاملين على تحقيق الأهداف المطلوبة. وفي المقابل، فإن تطبيق إدارة أداء فعالة قد يساعد على رفع مستوى الالتزام، وتحسين كفاءة العاملين، وتعزيز الإنتاجية العامة داخل بيئة العمل.

وتتضح الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية في بيئة تطبيقية محددة داخل المملكة العربية السعودية، وبخاصة في الشركات الإنتاجية غير الكبيرة أو غير المشهورة جدًا، حيث غالبًا ما تتركز كثير من الدراسات على المؤسسات الكبرى أو القطاعات العامة أو الشركات ذات الانتشار الواسع. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تناول شركة مصنع تمور القصيم المحدودة كمجال ميداني، بهدف التعرف على مدى أثر ممارسات إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية لدى العاملين فيها، بما يسهم في تقديم نتائج يمكن أن تكون مفيدة من الناحيتين العلمية والتطبيقية.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

**ما أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية التي تتناول أثر أبعاد إدارة الأداء، والمتمثلة في تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في الشركة محل الدراسة.

## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع إدارة الأداء وعلاقته بتحسين الإنتاجية في بيئة تطبيقية محددة، وهي شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية. وتبرز أهمية الدراسة من كونها لا تكتفي بعرض إدارة الأداء بوصفها مفهومًا إداريًا عامًا، بل تسعى إلى فحص أثرها في تحسين إنتاجية العاملين داخل منظمة إنتاجية، بما يساعد على فهم العلاقة بين ممارسات الأداء من جهة، ومستوى الإنجاز والكفاءة وجودة المخرجات من جهة أخرى. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال جانبين رئيسيين، هما: الأهمية العلمية والأهمية العملية.

### أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تسعى إلى إثراء المعرفة الإدارية المتعلقة بإدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، من خلال دراسة العلاقة بينهما في سياق تطبيقي داخل إحدى الشركات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية. فمع أن إدارة الأداء تُعد من الموضوعات المهمة في أدبيات الإدارة والموارد البشرية، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة إلى دراسات تطبيقية تربط بين أبعاد إدارة الأداء، مثل تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، وبين تحسين الإنتاجية لدى العاملين.

كما تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار بحثي يمكن أن يساعد الباحثين والدارسين في فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الأداء على الإنتاجية في بيئات العمل الإنتاجية. وتزداد أهمية ذلك في ظل التحول من المفهوم التقليدي لتقييم الأداء إلى المفهوم الحديث لإدارة الأداء بوصفها عملية مستمرة تهدف إلى تطوير العاملين وتحسين نتائج العمل، وليس مجرد إصدار حكم نهائي على مستوى أدائهم. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية يمكن أن تضيف بعداً علمياً من خلال الربط بين إدارة الأداء والإنتاجية في شركة إنتاجية سعودية غير كبيرة أو واسعة الشهرة، وهو ما قد يفتح المجال لمزيد من الدراسات المشابهة في منظمات متوسطة أو محدودة الانتشار.

وتبرز الأهمية العلمية كذلك في أن الدراسة تقيس إدارة الأداء من خلال أبعاد محددة وقابلة للتحليل، وتقيس الإنتاجية من خلال مؤشرات مرتبطة بجودة الإنجاز، وسرعة أداء العمل، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر. وبذلك تسهم الدراسة في بناء تصور أكثر وضوحاً حول طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل، وهو إدارة الأداء، والمتغير التابع، وهو تحسين الإنتاجية، وفق منهج علمي قابل للاختبار والتحليل.

### ثانياً: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة إدارة شركة مصنع تمور القصيم المحدودة من نتائجها في تطوير ممارسات إدارة الأداء داخل بيئة العمل. فمن خلال التعرف على أثر تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير على إنتاجية العاملين، يمكن للإدارة أن تحدد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو إعادة تنظيم، بما يساعد على رفع مستوى الإنجاز وتحسين جودة المخرجات.

كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في دعم القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير العاملين، وتحسين نظم التقييم، وربط الأداء بالحوافز، وتعزيز ثقافة المتابعة المستمرة داخل الشركة. وتكمن القيمة التطبيقية للدراسة في أنها تقدم نتائج مبنية على

آراء العاملين أنفسهم، مما يجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع العملي داخل الشركة، ويساعد الإدارة على فهم العوامل التي قد تسهم في تحسين الإنتاجية أو الحد منها.

وتفيد هذه الدراسة كذلك المنظمات الإنتاجية المشابهة التي تسعى إلى تحسين إنتاجيتها من خلال تطوير ممارسات إدارة الأداء. فنتائج الدراسة قد تقدم مؤشرات عملية حول أهمية وضوح الأهداف، وعدالة التقييم، واستمرارية التغذية الراجعة، وفاعلية الحوافز في رفع مستوى إنتاجية العاملين. ومن ثم، يمكن أن تكون الدراسة ذات قيمة تطبيقية للمديرين ومسؤولي الموارد البشرية في الشركات الإنتاجية التي ترغب في بناء أنظمة أداء أكثر ارتباطاً بالكفاءة والجودة وتحسين النتائج.

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في:

**التعرف على أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية.**

وينبثق عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على أثر تخطيط الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.
2. الكشف عن أثر المتابعة والتغذية الراجعة على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.
3. التعرف على أثر تقييم الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.
4. بيان أثر الحوافز والتطوير على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.
5. تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
6. تحديد مستوى تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
7. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارة الشركة في تطوير ممارسات إدارة الأداء بما يسهم في تحسين إنتاجية العاملين.

## تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية؟**

ويفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما أثر تخطيط الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة؟
2. ما أثر المتابعة والتغذية الراجعة على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة؟
3. ما أثر تقييم الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة؟
4. ما أثر الحوافز والتطوير على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة؟

5. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
6. ما مستوى تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
7. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتطوير ممارسات إدارة الأداء بما يسهم في تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة؟

### فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، وبناءً على طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة الأداء، والمتغير التابع المتمثل في تحسين الإنتاجية، يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو الآتي:

#### الفرض الرئيس

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الأداء بأبعادها المتمثلة في تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية.

#### الفروض الفرعية

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتابعة والتغذية الراجعة على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز والتطوير على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية.

#### الفرض البديل العام

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الأداء بأبعادها المتمثلة في تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية.

## الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في بناء الدراسة الحالية، لأنها تساعد على تحديد موقع البحث ضمن الأدبيات العلمية، وتوضيح ما توصل إليه الباحثون السابقون حول إدارة الأداء، وتحسين الإنتاجية، والأداء الوظيفي، وممارسات التطوير الإداري داخل المنظمات. وبما أن الدراسة الحالية تبحث في أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية، فقد تم تنظيم الدراسات السابقة وفق الأسلوب الموضوعي، بحيث يتم عرض الدراسات العربية أولاً، ثم الدراسات الأجنبية، ثم استخلاص أهم النتائج، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

## أولاً: الدراسات العربية

تناولت دراسة العنزي وآخرون (2023) أثر التدريب على أداء العاملين في مصلحة مطابع الحكومة بالمملكة العربية السعودية. وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب بأبعاده، وهي الدورات التدريبية على المعلومات الفنية، والدورات التدريبية على المعلومات الإدارية، والتدريب أثناء العمل، في أداء العاملين. كما سعت الدراسة إلى تحديد أكثر أبعاد التدريب تأثيراً في أداء العاملين، وبيان مدى اختلاف أبعاد التدريب والأداء باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينتها من 77 موظفاً من موظفي مصلحة مطابع الحكومة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يؤدي إلى تحسين معارف ومهارات العاملين، ويساعد على تحديث المعلومات، كما أن التدريب أثناء الخدمة يسهم في اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين التدريب بجميع أبعاده والأداء الوظيفي، كما أوصت بتوفير مؤشرات أداء محددة وذات كفاءة عالية حتى يتم تقييم أداء الموظفين بناءً عليها. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي من حيث تأكيد أهمية تطوير العاملين ومؤشرات الأداء في تحسين الأداء الوظيفي داخل بيئة إنتاجية سعودية.

أما دراسة بن حليم (2026) فقد تناولت أثر التدريب المستمر على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة. وهدفت الدراسة إلى فحص مدى مساهمة التدريب المستمر في تطوير مهارات العاملين ومواكبة التغيرات الإدارية والتكنولوجية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية لاستقصاء آراء العاملين حول فاعلية التدريب. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التدريب المستمر يسهم في تحسين الكفاءة، ورفع الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتعزيز جودة الأداء الوظيفي. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم العلاقة بين ممارسات التطوير الإداري وتحسين الإنتاجية، ولا سيما أن أحد أبعاد إدارة الأداء في الدراسة الحالية يتمثل في الحوافز والتطوير، وهو بُعد يرتبط بتحسين مهارات العاملين ورفع كفاءة أدائهم.

وتناولت دراسة الفخري (2023) واقع برامج التعليم المستمر وخدمة المجتمع بالجامعات اليمنية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. وهدفت الدراسة إلى تشخيص واقع أداء الجامعات اليمنية في مجال التعليم المستمر وخدمة المجتمع من منظور المنظمة المتعلمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقها على عينة مكونة من 136 من القيادات الأكاديمية والإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء المنظمة المتعلمة جاء بدرجة صغيرة، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير الممارسات الإدارية والتعليمية داخل المؤسسات. وعلى الرغم من أن هذه الدراسة لا تتناول الإنتاجية بصورة

مباشرة، إلا أنها تفيد الدراسة الحالية من حيث إبراز أهمية التعلم المستمر والتطوير المؤسسي في تحسين الأداء، وهو ما يرتبط ببُعد الحوافز والتطوير ضمن إدارة الأداء.

### ثانيًا: الدراسات الأجنبية

تناولت دراسة (DeNisi and Murphy (2017 موضوع تطور تقييم الأداء وإدارة الأداء خلال العقود السابقة، وهدفت إلى تحليل التحول من التقييم التقليدي للأداء إلى إدارة الأداء بوصفها عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المرتبطة بتقييم الأداء وإدارة الأداء. وتوصلت الدراسة إلى أن التقييم السنوي التقليدي لم يعد كافيًا لتحسين أداء العاملين، وأن فاعلية إدارة الأداء ترتبط بوضوح الأهداف، واستمرارية التغذية الراجعة، ومشاركة العاملين في تحسين أدائهم. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم فكرة أن إدارة الأداء لا تقتصر على التقييم النهائي، بل تشمل التخطيط والمتابعة والتطوير المستمر.

أما دراسة (Schleicher et al. (2018 فقد تناولت إدارة الأداء باعتبارها نظامًا متكاملًا يتضمن مجموعة من الممارسات المترابطة، مثل تحديد الأهداف، ومتابعة الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، وتطوير العاملين. وهدفت الدراسة إلى مراجعة وتحليل الأدبيات المتعلقة بأنظمة إدارة الأداء داخل المنظمات. وقد توصلت إلى أن فاعلية إدارة الأداء لا تتحقق من خلال عنصر واحد فقط، بل من خلال تكامل عناصر النظام، وأن ضعف أحد هذه العناصر قد يقلل من قدرة النظام على تحسين نتائج العمل. وتساعد هذه الدراسة في تحديد أبعاد إدارة الأداء في الدراسة الحالية، وهي تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير.

كما ركزت دراسة (Aguinis (2019 على إدارة الأداء من منظور تطبيقي داخل المنظمات، وهدفت إلى توضيح كيفية بناء نظام إدارة أداء فعال يساعد على تحسين أداء الأفراد والفرق والمنظمة. واعتمدت الدراسة على مدخل نظري تطبيقي يربط بين إدارة الأداء وممارسات إدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة الأداء الفعال يجب أن يقوم على معايير واضحة، وأهداف قابلة للقياس، وتغذية راجعة مستمرة، وربط نتائج الأداء ببرامج التطوير والتحفيز. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم البناء النظري للمتغير المستقل، وهو إدارة الأداء، وربطه بتحسين نتائج العاملين.

وتناولت دراسة (Gerrish (2016 أثر إدارة الأداء على الأداء التنظيمي، وهدفت إلى فحص ما إذا كان استخدام معلومات الأداء يساهم في تحسين أداء المنظمات. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل البعدي لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة الأداء والأداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام معلومات الأداء يمكن أن يساهم في تحسين الأداء، غير أن هذا الأثر يعتمد على طريقة استخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات، وتوجيه العاملين، ومعالجة أوجه القصور. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في توضيح أن جمع بيانات الأداء وحده لا يكفي لتحسين الإنتاجية، بل يجب توظيف هذه البيانات في التحسين والمتابعة والتطوير.

وفي مجال العلاقة بين الممارسات الإدارية والإنتاجية، تناولت دراسة (Bloom and Van Reenen (2007 أثر ممارسات الإدارة على أداء الشركات، وهدفت إلى قياس مدى اختلاف الممارسات الإدارية بين الشركات وأثر ذلك على الإنتاجية. اعتمدت الدراسة على بيانات ميدانية من شركات صناعية في عدد من الدول. وأظهرت نتائجها أن الشركات التي تطبق ممارسات إدارية أفضل تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والربحية والنمو. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم العلاقة النظرية بين جودة الممارسات الإدارية وتحسين الإنتاجية، خاصة في الشركات ذات الطبيعة الإنتاجية.

كما تناولت دراسة (Bloom et al. 2013) أثر تحسين الممارسات الإدارية على الإنتاجية داخل منشآت صناعية، وهدفت إلى اختبار ما إذا كان تطوير الممارسات الإدارية يؤدي إلى تحسين نتائج العمل والإنتاج. واعتمدت الدراسة على تصميم تجريبي في عدد من الشركات الصناعية. وتوصلت إلى أن تحسين الممارسات الإدارية أدى إلى رفع الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة العمليات. وتخدم هذه الدراسة البحث الحالي من خلال إبراز أهمية الممارسات الإدارية المنظمة في تحسين الإنتاجية، وهو ما يتوافق مع موضوع الدراسة الحالية التي تربط إدارة الأداء بتحسين الإنتاجية في شركة إنتاجية.

وتناولت دراسة (Pulakos et al. 2015) مشكلات أنظمة إدارة الأداء التقليدية، وهدفت إلى تحليل أسباب عدم فاعلية بعض أنظمة الأداء داخل المنظمات. اعتمدت الدراسة على مراجعة تحليلية للبحوث والتطبيقات العملية في مجال إدارة الأداء. وتوصلت إلى أن من أبرز أسباب ضعف أنظمة إدارة الأداء اعتمادها على إجراءات شكلية، وضعف التغذية الراجعة، وعدم ارتباط التقييم بالتطوير الفعلي للعاملين. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم أهمية دراسة أبعاد إدارة الأداء بصورة تفصيلية، بدلاً من الاكتفاء بالنظر إلى إدارة الأداء كعملية تقييم فقط.

### أهم النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن إدارة الأداء الفعالة لا تقتصر على تقييم أداء العاملين في نهاية فترة زمنية محددة، بل تمثل عملية إدارية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف، وتمر بمتابعة الأداء وتقديم التغذية الراجعة، وتنتهي بتوجيه نتائج التقييم نحو التطوير والتحفيز. كما بينت الدراسات أن الأنظمة التقليدية التي تعتمد على التقييم السنوي فقط قد تكون محدودة الأثر إذا لم ترتبط بعمليات المتابعة والتحسين المستمر.

كما تشير الدراسات السابقة إلى أن وضوح الأهداف ومعايير الأداء يعد من العوامل المهمة في تحسين أداء العاملين، لأن العامل لا يستطيع تحسين إنتاجيته ما لم يكن مدرّكاً لما هو مطلوب منه، وما المعايير التي سيتم تقييمه بناءً عليها. وقد أظهرت الدراسات كذلك أن التغذية الراجعة المستمرة تساعد العاملين على تصحيح الأخطاء وتحسين طريقة إنجاز العمل، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات وكفاءة استخدام الوقت والموارد.

وتؤكد الدراسات العربية التي تناولت التدريب والتطوير أن تنمية مهارات العاملين تسهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة وتقليل الأخطاء. وهذا يتوافق مع الدراسة الحالية من حيث اعتبار الحوافز والتطوير أحد الأبعاد الرئيسة لإدارة الأداء؛ إذ إن إدارة الأداء لا تكتمل بمجرد التقييم، بل تحتاج إلى تحويل نتائج التقييم إلى برامج تطويرية وتدريبية تسهم في رفع إنتاجية العاملين.

ومن النتائج المهمة أيضاً أن ربط نتائج الأداء بالتطوير والحوافز يسهم في زيادة دافعية العاملين، ويعزز التزامهم بتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أوضحت الدراسات أن الممارسات الإدارية الجيدة ترتبط بمستويات أعلى من الإنتاجية، خاصة في الشركات ذات الطابع الإنتاجي، حيث تظهر نتائج الإدارة الجيدة في تقليل الأخطاء، وتحسين الجودة، وزيادة كفاءة العمليات.

كذلك أوضحت الدراسات السابقة أن مجرد وجود بيانات أو معلومات عن الأداء لا يكفي لتحسين الإنتاجية، بل إن الأهم هو كيفية استخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحديد أوجه القصور، وبناء خطط تطوير فعالة. وهذا يؤكد أن إدارة الأداء يجب أن تكون نظاماً عملياً موجّهاً نحو التحسين، لا إجراءً شكلياً يقتصر على التقييم أو توثيق النتائج.

## أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن إدارة الأداء والممارسات الإدارية المرتبطة بها تعد من المداخل المهمة لتحسين أداء العاملين ورفع كفاءة المنظمات. كما اتفقت على أن التقييم التقليدي للأداء لم يعد كافيًا في بيئات العمل الحديثة، وأن الاتجاه الأكثر فاعلية هو النظر إلى إدارة الأداء بوصفها عملية مستمرة تشمل التخطيط والمتابعة والتقييم والتطوير.

وتتفق الدراسات السابقة كذلك في تأكيد أهمية التغذية الراجعة المستمرة، ووضوح الأهداف، وعدالة التقييم، وربط الأداء بالحوافز والتطوير. كما أشارت أكثر من دراسة إلى أن فعالية إدارة الأداء تعتمد على تكامل عناصر النظام، وأن ضعف أحد هذه العناصر قد يؤثر في النتائج المتوقعة من النظام ككل.

كما اتفقت الدراسات العربية مع الدراسات الأجنبية في إبراز أهمية تطوير العاملين بوصفه مدخلًا لتحسين الأداء والإنتاجية. فقد ركزت الدراسات العربية على التدريب والتعلم المستمر وتحسين كفاءة الأداء، بينما ركزت الدراسات الأجنبية بصورة أوسع على إدارة الأداء كنظام متكامل يشمل التخطيط والمتابعة والتقييم والتطوير.

أما أوجه الاختلاف فتظهر في طبيعة البيانات التي تناولتها الدراسات السابقة. فبعض الدراسات ركزت على مؤسسات عامة، وبعضها تناول بيانات تعليمية، وبعضها تناول شركات أو منشآت صناعية في دول مختلفة. كما اختلفت الدراسات في منهجياتها؛ فبعضها اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وبعضها استخدم مراجعة الأدبيات، وبعضها اعتمد على التحليل البعدي أو التصميم التجريبي.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تركز على أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية داخل شركة إنتاجية سعودية محددة، وهي شركة مصنع تمور القصيم المحدودة. كما أنها لا تدرس إدارة الأداء كمفهوم عام فقط، بل تقيسها من خلال أبعاد محددة، وهي تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، ثم تربط هذه الأبعاد بتحسين الإنتاجية لدى العاملين.

## الفجوة البحثية

على الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت إدارة الأداء، والتدريب، والتطوير، والأداء الوظيفي، والإنتاجية من زوايا متعددة، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تفحص أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات إنتاجية محددة داخل المملكة العربية السعودية. فقد ركزت بعض الدراسات العربية على التدريب أو التعليم المستمر أو الأداء الوظيفي، بينما ركزت بعض الدراسات الأجنبية على إدارة الأداء بصورة عامة أو في بيئات دولية مختلفة.

وتتمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في دراسة العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية في بيئة تطبيقية محددة، وهي شركة مصنع تمور القصيم المحدودة. كما تسعى الدراسة إلى تجاوز العرض العام لمفهوم إدارة الأداء من خلال قياس أبعاده بصورة أكثر تحديدًا، وربط كل بُعد من هذه الأبعاد بتحسين الإنتاجية لدى العاملين.

وتتميز الدراسة الحالية بأنها تطبق على شركة إنتاجية سعودية ليست من الشركات الكبرى أو واسعة الشهرة، مما يمنحها قيمة تطبيقية؛ لأن كثيرًا من الدراسات تميل إلى التركيز على المؤسسات الكبيرة أو القطاعات العامة أو البيئات التعليمية. كما أن الدراسة الحالية تجمع بين منظور إدارة الأداء ومنظور الإنتاجية في بيئة عمل إنتاجية، وهو ما قد يساعد على تقديم نتائج أكثر ارتباطًا بواقع الشركات المتوسطة أو الأقل شهرة في المملكة العربية السعودية.

وبذلك، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تقديم إضافة علمية وتطبيقية من خلال فحص أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركة إنتاجية سعودية، اعتمادًا على آراء العاملين فيها، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم مؤشرات تساعد الإدارة على تطوير ممارسات إدارة الأداء بما يدعم تحسين الإنتاجية وجودة المخرجات وكفاءة استخدام الموارد.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من الأطر النظرية والنماذج الإدارية التي تمثل الأساس المرجعي لفهم وتحليل العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية. إذ إن اعتماد هذه الأطر لا يقتصر على تقديم خلفية نظرية عامة، بل يساعد على تفسير كيفية تأثير ممارسات إدارة الأداء، مثل تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، في تحسين إنتاجية العاملين من حيث جودة المخرجات، وسرعة إنجاز العمل، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر.

وتُعد إدارة الأداء من المداخل الإدارية التي لا يمكن النظر إليها باعتبارها عملية تقييم منفصلة أو إجراءً إداريًا شكليًا، بل ينبغي فهمها كنظام متكامل يربط بين أهداف المنظمة، وسلوك العاملين، ومعايير الأداء، ونتائج العمل. كما أن تحسين الإنتاجية لا يتحقق من خلال زيادة الجهد فقط، وإنما من خلال توجيه هذا الجهد وفق أهداف واضحة، ومتابعة مستمرة، وتقييم عادل، وحوافز مرتبطة بالإنجاز. ومن هنا، فإن الاستناد إلى نظريات ونماذج إدارية مناسبة يساعد على بناء تفسير علمي متماسك للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

وتتجلى أهمية المنطلقات النظرية في هذه الدراسة في أنها:

1. تفسر دور الأهداف الواضحة في توجيه جهود العاملين وتحسين مستوى أدائهم من خلال نظرية تحديد الأهداف.
2. توضح العلاقة بين الجهد، والأداء، والحوافز من خلال نظرية التوقع، بما يساعد على تفسير أثر الحوافز والتطوير في رفع الإنتاجية.
3. تربط ممارسات إدارة الأداء بمراحلها المتكاملة، ابتداءً من التخطيط، مرورًا بالمتابعة والتقييم، وانتهاءً بالتطوير والتحفيز، من خلال نموذج دورة إدارة الأداء.
4. توفر أساسًا علميًا لصياغة فروض الدراسة وربطها بأبعاد المتغير المستقل، وهو إدارة الأداء، والمتغير التابع، وهو تحسين الإنتاجية.

ومن خلال الدمج بين هذه الأطر، تبني الدراسة أساسًا نظريًا يساعد في تفسير النتائج الميدانية المتوقعة، ويمنح الدراسة عمقًا علميًا ومنهجيًا، بحيث لا يكون تحليل أثر إدارة الأداء على الإنتاجية قائمًا على الوصف العام فقط، وإنما على منطلقات علمية معترف بها في أدبيات الإدارة والموارد البشرية.

## أولاً: نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory)

تُعد نظرية تحديد الأهداف من النظريات المهمة في تفسير سلوك العاملين وأدائهم داخل المنظمات، حيث تقوم على أن الأهداف الواضحة والمحددة تسهم في توجيه انتباه الفرد وجهده نحو تحقيق نتائج معينة. فالعامل عندما يعرف ما المطلوب منه، وما مستوى الأداء المتوقع، وما المعايير التي سيتم تقييمه بناءً عليها، يصبح أكثر قدرة على تنظيم جهده وتحسين أدائه. وتؤكد هذه النظرية أن الأهداف المحددة والصعبة نسبيًا، إذا كانت مقبولة ومفهومة، تؤدي غالبًا إلى مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالأهداف العامة أو غير الواضحة. (Locke & Latham, 2002)

وفي سياق الدراسة الحالية، تساعد نظرية تحديد الأهداف على تفسير بُعد تخطيط الأداء ضمن إدارة الأداء. فتخطيط الأداء يتضمن تحديد أهداف العمل، وتوضيح المسؤوليات، وبيان مؤشرات الأداء المطلوبة من العاملين. وعندما تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للقياس، فإنها تقلل الغموض الوظيفي، وتساعد العاملين على تركيز جهودهم نحو تحقيق نتائج إنتاجية أفضل.

كما ترتبط هذه النظرية بتحسين الإنتاجية من خلال أن وضوح الأهداف يساعد على تقليل الوقت الضائع، والحد من تكرار الأخطاء، ورفع جودة الإنجاز. ففي الشركات الإنتاجية، مثل شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، يحتاج العاملون إلى فهم دقيق لمعايير الأداء المرتبطة بالجودة، والسرعة، والانضباط، وكفاءة استخدام الموارد. ومن ثم، فإن نظرية تحديد الأهداف توفر إطارًا مناسبًا لفهم كيف يمكن لتخطيط الأداء أن يؤثر في تحسين إنتاجية العاملين.

### ثانيًا: نظرية التوقع (Expectancy Theory)

تُعد نظرية التوقع من النظريات المهمة في تفسير دافعية العاملين، حيث تفترض أن الفرد يبذل جهدًا أكبر عندما يدرك أن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء أفضل، وأن الأداء الأفضل سيقود إلى نتائج أو عوائد مرغوبة. ووفقًا لهذه النظرية، فإن دافعية العامل لا تعتمد فقط على وجود الحافز، بل تعتمد أيضًا على إدراكه للعلاقة بين الجهد والأداء، وبين الأداء والمكافأة أو التقدير. (Vroom, 1964)

وفي إطار الدراسة الحالية، تساعد نظرية التوقع على تفسير أثر الحوافز والتطوير في تحسين الإنتاجية. فإذا شعر العاملون أن أداءهم الجيد يتم ملاحظته وتقييمه بصورة عادلة، وأن نتائج هذا الأداء ترتبط بحوافز أو فرص تطوير مناسبة، فإن ذلك قد يزيد من رغبتهم في تحسين مستوى إنجازهم. أما إذا شعر العامل بأن الأداء الجيد لا ينعكس على التقدير أو الحوافز أو فرص النمو، فقد تنخفض دافعيته، حتى لو كان نظام التقييم موجودًا من الناحية الشكلية. وتفيد هذه النظرية أيضًا في تفسير أهمية عدالة تقييم الأداء وربطه بنتائج ملموسة. فالعامل في البيئة الإنتاجية لا يحتاج فقط إلى معرفة مستوى أدائه، بل يحتاج كذلك إلى الشعور بأن جهده الإضافي له قيمة داخل المنظمة. ولذلك فإن الحوافز والتطوير يمثلان بُعدًا أساسيًا في إدارة الأداء، لأنهما يحولان نتائج التقييم من مجرد معلومات إلى أدوات تحفيزية تساعد على رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

### ثالثًا: نموذج دورة إدارة الأداء (Performance Management Cycle)

يمثل نموذج دورة إدارة الأداء إطارًا إداريًا متكاملًا لفهم إدارة الأداء بوصفها عملية مستمرة وليست إجراءً منفصلًا يحدث في نهاية العام. ويقوم هذا النموذج على مجموعة من المراحل المترابطة، تبدأ بتخطيط الأداء وتحديد الأهداف، ثم متابعة الأداء وتقديم التغذية الراجعة، ثم تقييم النتائج، ثم استخدام نتائج التقييم في التطوير والتحفيز. وبهذا المعنى، فإن إدارة الأداء الفعالة تعتمد على التكامل بين هذه المراحل، وليس على مرحلة واحدة فقط. (Armstrong & Taylor, 2023)

وتكمن أهمية هذا النموذج في أنه يربط بين ما تخطط له المنظمة وما ينجزه العاملون فعليًا. ففي مرحلة التخطيط يتم تحديد ما يجب إنجازه، وفي مرحلة المتابعة يتم التأكد من أن الأداء يسير في الاتجاه الصحيح، وفي مرحلة التقييم يتم قياس مدى تحقق الأهداف، أما في مرحلة التطوير والتحفيز فيتم توظيف نتائج التقييم لتحسين الأداء المستقبلي. وبذلك يصبح نظام إدارة الأداء وسيلة للتحسين المستمر، وليس مجرد أداة للحكم على العاملين.

وفي سياق شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، يمكن توظيف هذا النموذج لفهم كيفية تأثير إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية. فتخطيط الأداء يساعد العاملين على معرفة المطلوب منهم، والمتابعة والتغذية الراجعة تساعد على تصحيح

الانحرافات أثناء العمل، وتقييم الأداء يوضح مستوى الإنجاز الفعلي، بينما تسهم الحوافز والتطوير في تعزيز السلوك الإنتاجي وتحسين مهارات العاملين. ومن ثم، فإن نموذج دورة إدارة الأداء يوفر إطارًا مناسبًا لبناء أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة.

#### رابعًا: مفهوم تحسين الإنتاجية في ضوء المنطلقات النظرية

يرتبط مفهوم تحسين الإنتاجية بقدرة المنظمة على تحقيق مخرجات أفضل باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة أعلى. ولا يقتصر تحسين الإنتاجية على زيادة كمية الإنتاج فقط، بل يشمل كذلك تحسين جودة المخرجات، وتسريع إنجاز العمل، وتقليل الأخطاء والهدر، ورفع كفاءة استخدام الوقت والموارد. ولذلك فإن الإنتاجية تعد مؤشرًا مهمًا على قدرة المنظمة على تحويل جهود العاملين والموارد المتاحة إلى نتائج ذات قيمة (Slack et al., 2022). وفي ضوء المنطلقات النظرية السابقة، يمكن النظر إلى تحسين الإنتاجية كنتيجة متوقعة لتطبيق إدارة أداء فعالة. فنظرية تحديد الأهداف تفسر كيف يسهم وضوح الأهداف في توجيه الجهد وتحسين الإنجاز. ونظرية التوقع تفسر كيف تؤثر الحوافز والتطوير في دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل. أما نموذج دورة إدارة الأداء فيوضح كيف تتكامل مراحل التخطيط والمتابعة والتقييم والتطوير في بناء نظام إداري يدعم التحسين المستمر. ومن هذا المنظور، فإن تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمرور القصيم المحدودة لا يُنظر إليه كنتيجة عشوائية أو مرتبطة بالجهد الفردي فقط، بل كنتيجة يمكن أن تتأثر بمستوى فاعلية إدارة الأداء داخل الشركة. فكلما كانت ممارسات إدارة الأداء أكثر وضوحًا واستمرارية وعدالة وارتباطًا بالحوافز والتطوير، زادت احتمالية تحسن الإنتاجية من حيث سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وتقليل الهدر، وتحسين الأداء العام.

#### تكامل المنطلقات النظرية

من خلال الجمع بين نظرية تحديد الأهداف، ونظرية التوقع، ونموذج دورة إدارة الأداء، توفر هذه الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يساعد على فهم أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية. إذ تفسر نظرية تحديد الأهداف أهمية وضوح الأهداف والمعايير في توجيه سلوك العاملين، بينما توضح نظرية التوقع أهمية ربط الأداء بالحوافز والتطوير لزيادة دافعية العاملين، في حين يقدم نموذج دورة إدارة الأداء تصورًا عمليًا لمراحل إدارة الأداء بوصفها عملية مستمرة ومتداخلة. ويساعد هذا التكامل على تفسير العلاقة بين أبعاد إدارة الأداء والإنتاجية بصورة أكثر شمولًا. فتخطيط الأداء يرتبط بتحديد الأهداف، والمتابعة والتغذية الراجعة ترتبط بتصحيح المسار وتحسين الأداء أثناء العمل، وتقييم الأداء يرتبط بقياس النتائج، أما الحوافز والتطوير فيرتبطان بدافعية العاملين واستمرار التحسين. ومن ثم، فإن هذه الأطر النظرية مجتمعة تساعد في بناء فروض الدراسة، وتفسير نتائجها، وربطها بأدبيات الإدارة والموارد البشرية. وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة الحالية أن إدارة الأداء، من خلال أبعادها المتمثلة في تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، يمكن أن تؤثر في تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمرور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية. كما تفترض الدراسة أن ضعف أي من هذه الأبعاد قد يحد من قدرة نظام إدارة الأداء على تحقيق أثر إيجابي في جودة العمل، وسرعة الإنجاز، وكفاءة استخدام الموارد، وتقليل الأخطاء والهدر.

## المنهجية وطرق البحث:

ترتكز هذه الدراسة على منهجية علمية تجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي، وذلك بهدف دراسة أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية. ويتيح هذا التوجه المنهجي وصف واقع ممارسات إدارة الأداء داخل الشركة كما يدركها العاملون، وفي الوقت نفسه قياس العلاقة بين إدارة الأداء بأبعادها المختلفة وتحسين الإنتاجية بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وبذلك، فإن اعتماد هذه المنهجية يساهم في الوصول إلى نتائج أكثر موضوعية، تساعد على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارة الشركة في تطوير ممارسات الأداء وتحسين الإنتاجية.

### منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع. ويستخدم هذا المنهج في وصف واقع إدارة الأداء في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، من حيث تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، ثم تحليل أثر هذه الأبعاد على تحسين الإنتاجية لدى العاملين.

كما تعتمد الدراسة على المنهج الكمي من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. ويساعد هذا المنهج على تحويل آراء أفراد العينة إلى بيانات رقمية يمكن من خلالها قياس مستوى تطبيق إدارة الأداء، ومستوى تحسين الإنتاجية، واختبار الفروض المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار العاملين في الشركة بوصفهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، نظراً لأنهم يتعاملون بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع ممارسات إدارة الأداء داخل بيئة العمل، كما أنهم قادرون على تقديم آراء واقعية حول مدى انعكاس هذه الممارسات على الإنتاجية.

ويشمل مجتمع الدراسة العاملين في الشركة بشكل عام، دون الاختصار على فئة وظيفية محددة، وذلك بهدف الحصول على تصور شامل حول واقع إدارة الأداء وأثرها على الإنتاجية من وجهة نظر العاملين في المستويات والوظائف المختلفة داخل الشركة.

### عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة من العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة وفق أسلوب العينة الميسرة، وذلك بحسب إمكانية وصول الباحث إلى أفراد مجتمع الدراسة والحصول على استجاباتهم. ويعد هذا الأسلوب مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية، خصوصاً أن الدراسة تستهدف آراء العاملين بشكل عام حول ممارسات إدارية داخل الشركة.

ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين 100 و150 مفردة من العاملين في الشركة. ويُعد هذا الحجم مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية الأساسية، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل

الارتباط، وتحليل الانحدار. كما يساعد هذا الحجم على توفير قدر مناسب من البيانات لاختبار فروض الدراسة والوصول إلى نتائج قابلة للتفسير في حدود مجتمع الدراسة وعينتها.

## مصادر جمع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين من مصادر البيانات:

### 1. البيانات الثانوية

تتمثل البيانات الثانوية في الكتب العلمية، والدراسات السابقة، والمقالات المحكمة، والمراجع المتخصصة في إدارة الأداء، وإدارة الموارد البشرية، وتحسين الإنتاجية، والسلوك التنظيمي. وتستخدم هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة مشكلة الدراسة، وتحديد أبعاد المتغيرات، وبناء الاستبانة، وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الأدبيات السابقة.

### 2. البيانات الأولية

تتمثل البيانات الأولية في البيانات التي سيتم جمعها ميدانيًا من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة. وتُعد هذه البيانات المصدر الرئيس الذي ستعتمد عليه الدراسة في قياس آراء العاملين حول إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، واختبار فروض الدراسة إحصائيًا.

## أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وقد تم اختيار الاستبانة لأنها من أكثر أدوات البحث العلمي ملائمة للدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس اتجاهات وآراء الأفراد حول موضوع محدد. كما أنها تساعد على جمع بيانات من عدد مناسب من المشاركين خلال فترة زمنية محددة، وتسمح بتحليل الإجابات إحصائيًا بصورة منظمة.

وسيتم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها، وبما يسمح بقياس أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة. وستتضمن الاستبانة عبارات مغلقة وواضحة، بحيث يتمكن أفراد العينة من الإجابة عنها بسهولة وموضوعية.

## مبررات اختيار الاستبانة

تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات للأسباب الآتية:

3. ملائمتها لطبيعة الدراسة التي تعتمد على المنهج الكمي وقياس العلاقة بين المتغيرات.
4. قدرتها على جمع آراء عدد مناسب من العاملين خلال وقت محدد.
5. سهولة تحويل إجابات أفراد العينة إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.
6. مناسبتها لدراسة الاتجاهات والانطباعات المتعلقة بممارسات إدارة الأداء والإنتاجية.
7. إتاحة قدر من الخصوصية للمشاركين، مما قد يساعدهم على التعبير عن آرائهم بموضوعية أكبر.

## بناء الاستبانة ومحاورها

سيتم بناء الاستبانة بالاعتماد على أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها، إضافة إلى ما ورد في الأدبيات السابقة حول إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية. ومن المتوقع أن تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

### القسم الأول: البيانات العامة

يتضمن هذا القسم مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، مثل:

1. الجنس.
2. العمر.
3. المؤهل العلمي.
4. طبيعة الوظيفة.
5. سنوات الخبرة.
6. القسم أو الإدارة التي يعمل بها المشارك، إذا أمكن.

ويساعد هذا القسم على وصف خصائص عينة الدراسة، ومعرفة التوزيع العام للمشاركين، دون استخدام هذه البيانات في الكشف عن هوية أي فرد من أفراد العينة.

### القسم الثاني: إدارة الأداء

يقيس هذا القسم المتغير المستقل، وهو إدارة الأداء، من خلال أربعة محاور فرعية:

#### 1. تخطيط الأداء

يتناول هذا المحور مدى وضوح الأهداف الوظيفية، وتحديد المهام والمسؤوليات، ووجود معايير واضحة لقياس الأداء، ومدى فهم العاملين لما هو متوقع منهم داخل بيئة العمل.

#### 2. المتابعة والتغذية الراجعة

يقيس هذا المحور مدى متابعة الإدارة لأداء العاملين أثناء تنفيذ العمل، وتقديم الملاحظات والتوجيهات المناسبة، وتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب، ووجود تواصل مستمر بين الإدارة والعاملين بشأن الأداء.

#### 3. تقييم الأداء

يتناول هذا المحور مدى عدالة ووضوح نظام تقييم الأداء، واعتماد التقييم على معايير موضوعية، وشعور العاملين بأن نتائج التقييم تعكس أداءهم الفعلي.

#### 4. الحوافز والتطوير

يقيس هذا المحور مدى ارتباط نتائج الأداء بالحوافز، والتقدير، وفرص التدريب والتطوير، ومدى مساهمة هذه الممارسات في تحسين دافعية العاملين نحو الإنجاز.

### القسم الثالث: تحسين الإنتاجية

يقيس هذا القسم المتغير التابع، وهو تحسين الإنتاجية، من خلال مجموعة من المؤشرات التي تتناسب مع طبيعة الشركات الإنتاجية، وتشمل:

1. سرعة إنجاز العمل.
2. جودة المخرجات.
3. كفاءة استخدام الوقت.
4. كفاءة استخدام الموارد.
5. تقليل الأخطاء والهدر.
6. تحسين مستوى الأداء العام.

ويهدف هذا القسم إلى التعرف على مستوى الإنتاجية من وجهة نظر العاملين، ومدى ارتباطها بممارسات إدارة الأداء داخل الشركة.

### طريقة الإجابة على الاستبانة

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

1. أوافق بشدة = 5 درجات.
2. أوافق = 4 درجات.
3. محايد = 3 درجات.
4. لا أوافق = درجتان.
5. لا أوافق بشدة = درجة واحدة.

ويساعد هذا المقياس على قياس اتجاهات أفراد العينة بدرجة كمية واضحة، كما يتيح استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المتوسطات واختبار العلاقات بين المتغيرات.

### صدق أداة الدراسة

سيتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، وذلك بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين أو المختصين في مجال الإدارة والبحث العلمي، بهدف التأكد من وضوح العبارات، وسلامة الصياغة، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه. كما سيتم تعديل أو حذف أو إعادة صياغة أي عبارة يوصي المحكمون بتعديلها، بما يضمن أن تكون الاستبانة مناسبة لقياس متغيرات الدراسة.

كما يمكن الاستفادة من ملاحظات المحكمين في التأكد من أن محاور الاستبانة تغطي أبعاد إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية بصورة كافية، وأن العبارات لا تتضمن غموضًا أو تكرارًا قد يؤثر على جودة الإجابات.

## ثبات أداة الدراسة

سيتم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستبانة. ويعد الثبات مؤشراً مهماً على مدى اعتماد نتائج الأداة، إذ يشير إلى أن العبارات المستخدمة في قياس كل محور تعطي نتائج متقاربة ومتسقة.

وفي حال أظهرت نتائج اختبار الثبات وجود عبارات تضعف اتساق المحور، فسيتم النظر في تعديلها أو حذفها وفقاً للمعايير الإحصائية المناسبة، بما يعزز موثوقية أداة الدراسة قبل استخدامها في التحليل النهائي.

## أساليب تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات التي يتم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وسيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما يتناسب مع طبيعة أهداف الدراسة وفروضها.

وتشمل الأساليب الإحصائية المقترحة ما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية، لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
  2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو محاور إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية.
  3. معامل كرونباخ ألفا، لاختبار ثبات أداة الدراسة.
  4. معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية.
  5. تحليل الانحدار الخطي البسيط، لاختبار أثر إدارة الأداء كمتغير مستقل على تحسين الإنتاجية كمتغير تابع.
  6. تحليل الانحدار المتعدد، لاختبار أثر أبعاد إدارة الأداء، وهي تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، على تحسين الإنتاجية.
- وسيتم اختبار فروض الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، باعتباره المستوى الشائع في الدراسات الإدارية والاجتماعية.

## الاعتبارات الأخلاقية

تلتزم الدراسة بعدد من الاعتبارات الأخلاقية عند جمع البيانات من أفراد العينة، وذلك على النحو الآتي:

1. توضيح أن المشاركة في الاستبانة اختيارية وليست إجبارية.
2. استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض البحث العلمي فقط.
3. الحفاظ على سرية وخصوصية إجابات المشاركين.
4. عدم طلب أي معلومات شخصية تكشف عن هوية المشاركين بشكل مباشر.
5. عرض نتائج الدراسة بصورة إجمالية دون الإشارة إلى أسماء أو بيانات فردية.
6. منح المشاركين حرية عدم الإجابة أو الانسحاب من المشاركة متى أرادوا.

## حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي توضح نطاقها ومجال تطبيقها، وتساعد على فهم الإطار الذي ستنم من خلاله دراسة أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة. ويمكن عرض حدود الدراسة على النحو الآتي:

### أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة الحالية على تناول موضوع أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية. ويتمثل المتغير المستقل في إدارة الأداء، من خلال أبعادها المتمثلة في تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير. أما المتغير التابع فيتمثل في تحسين الإنتاجية، من خلال مؤشرات تشمل سرعة إنجاز العمل، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين مستوى الأداء العام. وبذلك لا تتناول الدراسة جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإنما تركز فقط على ممارسات إدارة الأداء وعلاقتها بالإنتاجية.

### ثانياً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية، وذلك باعتبارهم الفئة المستهدفة التي سيتم جمع البيانات منها. وتشمل الدراسة العاملين في الشركة بشكل عام، دون الاختصار على فئة وظيفية محددة، بهدف الحصول على تصور أوسع حول واقع إدارة الأداء وأثرها في تحسين الإنتاجية من وجهة نظر العاملين.

### ثالثاً: الحدود المكانية

تطبق هذه الدراسة ميدانياً في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذه الشركة بوصفها بيئة إنتاجية مناسبة لدراسة العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، نظراً لطبيعة عملها المرتبطة بالإنتاج والتصنيع، وما يتطلبه ذلك من متابعة للأداء، وتحسين مستمر لجودة العمل، وكفاءة في استخدام الوقت والموارد.

### رابعاً: الحدود الزمانية

تحدد الحدود الزمانية للدراسة في الفترة التي سيتم خلالها إعداد الدراسة الميدانية وجمع البيانات من أفراد العينة. ومن المتوقع أن يتم تنفيذ الجانب الميداني خلال العام الدراسي 2026، وذلك وفق الجدول الزمني المعتمد لإعداد البحث، وبحسب إمكانية الوصول إلى أفراد العينة وجمع الاستجابات اللازمة للتحليل الإحصائي.

### خامساً: الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة. كما ستعتمد الدراسة على برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفروض. وبناءً على ذلك، فإن نتائج الدراسة ستعكس آراء أفراد العينة المستجيبين للاستبيان، وقد تتأثر بدرجة صدق استجاباتهم ومدى فهمهم لعبارات أداة الدراسة. كما أن تعميم نتائج الدراسة سيكون في حدود مجتمعها وعينتها، مع إمكانية الاستفادة منها في منظمات إنتاجية مشابهة من حيث طبيعة العمل والبيئة الإدارية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

1. الفخري، نجلاء عبد الدائم مقل. (2023). واقع برامج التعليم المستمر وخدمة المجتمع بالجامعات اليمنية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. *مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية*، 30(49)، 212.164–.
2. العنزي، مقل بن محمد مقل، شمسي، محمد أنس، وغوش، أبهجيت. (2023). أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية *International Journal of Research and Studies Publishing (IJRSP)*. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.39.13>
3. بن حليم، عبد الرزاق فرج. (2026). أثر التدريب المستمر على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة. *مجلة الأكاديمية الليبية بني وليد*، 2(1)، 12.1–.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page.
3. Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>
4. Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does management matter? Evidence from India. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1–51. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs044>
5. DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
6. Gerrish, E. (2016). The impact of performance management on performance in public organizations: A meta-analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48–66. <https://doi.org/10.1111/puar.12433>
7. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
8. Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
9. Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the system into performance management systems: A review

and agenda for performance management research. *Journal of Management*, 44(6), 2209–2245. <https://doi.org/10.1177/0149206318755303>

10. Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (10th ed.). Pearson.
11. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.